

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní obor: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

## **Analýza portfolia DC POINT, s.r.o.**

## **The analysis of portfolio in DC POINT, s.r.o.**

DP – PE – KMG – 2005 – 21

PAVEL KŘÍŽ

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc

Konzultant: Martina Hrdinová

Počet stran: 62

Datum odevzdání: 20. 5. 2005

Počet příloh: 7



## ***Prohlášení***

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 13. 5. 2005

Podpis:

## **Resumé:**

V této práci jsem se zaměřil na hotel Start v Jičíně. Snažil jsem se najít jeho slabiny, silné stránky, příležitosti a hrozby. Přestože je to pouze osm let stará organizace, je velice úspěšná. Start tvoří čtyři části – hotel, pizzerie, aquacentrum a bowling. Aplikoval jsem na Start několik marketingových analýz a zjistil jsem, že každá z těchto obchodních jednotek se nachází na atraktivním trhu, jejich konkurenční postavení je přitom silné. Myslím, že Start má dobré předpoklady k tomu, aby byl úspěšný i v budoucnu. Nemusí se obávat ani vstupu České republiky do Evropské unie. V teoretické části jsem se zabýval marketingovými analýzami, jejich významem pro organizaci. Marketingová analýza je nezbytným krokem k určení správné strategie dosažení cíle.

In this thesis I wrote about the hotel Start in Jičín. I wanted to find his weaknesses, strenghts, opportunities and threats. In spite of it is only eight year old organization, it is successful. Start is made from four business units – hotel, pizzery, aquacentre and bowlingcentre. I applyed a few marketing analysis on Start and established, that each of this business units is situated on attractive market, their position of competition is in addition strong. I think, that Start has preconditions to be successful also in the future. It must be not afraid about the entry of Czech republic to European union. In the theoretic part I wrote about marketing analysis, about their sense in organizations. The marketing analysis is the necessary thing to made the right strategy to reach the target.

**Klíčová slova:**

Analýza konkurence

analysis of competition

Analýza portfolia

analysis of portfolio

Hotel

hotel

Marketing

marketing

Marketingový mix

marketing mix

Matice BCG

BCG matrix

Matice General Electric

General Electric matrix

Packag

packag

Silné stránky

strenghts

Slabé stránky

weaknesses

## Obsah:

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	8
1. Úvod .....	9
2. Marketing .....	10
2.1 Specifika služeb .....	11
3. Marketingový mix služeb .....	12
3.1 Produkt .....	12
3.2 Cena .....	13
3.3 Distribuce .....	13
3.4 Komunikace .....	13
3.5 Lidé .....	14
3.6 Materiální prostředí .....	14
3.7 Procesy .....	14
3.7.1 Lidský faktor ve službách .....	15
4. Identifikace strategických obchodních jednotek .....	17
4.1 Určování zdrojů pro strategické jednotky .....	17
5. Analýza SWOT .....	18
6. Přístup Bostonské poradenské skupiny .....	19
6.1 Otazníky .....	19
6.2 Hvězdy .....	19
6.3 Peněžní krávy .....	20
6.4 Psi .....	20
6.5 Alternativní strategie .....	20
7. Matice General Electric .....	23
8. Kritika portfoliových modelů .....	26
9. Packag .....	27
9.1 Funkce packagů .....	27
9.2 Důvody obliby packagů .....	28
10. Dějiny a popis hotelu Start .....	29
10.1 Provoz hotelu .....	30
10.2 Vybavení hotelu .....	31

11. Vytíženost hotelu Start .....	32
11.1 Rok 2003 .....	32
11.2 Rok 2004 .....	34
11.2 Rok 2005 – leden – duben .....	36
12. Analýza konkurence .....	38
12.1 Konkurence hotelu .....	38
12.1.1 Hotely v Českém ráji .....	39
12.1.2 Penziony v Českém ráji .....	41
12.1.3 Ostatní ubytovací zařízení v Českém ráji .....	42
12.2 Konkurence pizzerie .....	43
12.3 Konkurence bowlingu .....	45
12.4 Konkurence Aquacentra .....	45
13. Matice BCG .....	47
14. Matice GE .....	49
15. Analýza SWOT .....	51
15.1 Silné stránky .....	51
15.2 Slabé stránky .....	52
15.3 Příležitosti .....	54
15.3.1 Možnosti sportovních packagů pro hotel Start ..	55
15.4 Hrozby .....	56
16. Marketingové plány hotelu Start .....	57
17. Doporučení marketingové strategie .....	59
18. Závěr .....	60
Seznam použité literatury .....	61
Seznam příloh .....	62

## Seznam použitých zkratk a symbolů

aj.	a jiné
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BCG	Bostonská poradenská skupina (Boston Consulting Group)
Cca	circa, přibližně
č.	číslo
ČR	Česká republika
GE	General Electric
EU	Evropská unie
Kč	Česká koruna
ks	kus
Např.	například
m	metr
SBU	Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit)
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
%	procenta
**, ***pokoje	dvou-, tříhvězdičkové pokoje
[ ]	hranaté závorky použité pro označení zdroje
( )	kulaté závorky použité pro doplnění textu



## 1. Úvod

V této práci se zabývám marketingovou analýzou hotelu Start v Jičíně. Jičín je dynamicky se rozvíjející turistické centrum. S rostoucím počtem návštěvníků zde začaly vyrůstat i organizace poskytující služby. Jednou z nich je i hotel Start. Vybral jsem si ho proto, že jsem zde vykonával měsíční řízenou praxi ve funkci sales managera a zdejší prostředí tedy znám. Zajímalo mě, jak si Start stojí ve srovnání s konkurencí, jestli je podnikání na tomto trhu výhodné a jaké jsou vyhlídky hotelu do budoucna. Odpovědi na tyto otázky se pokusím najít v této práci. Nejdříve obecně popíšu některé marketingové analýzy, způsob jejich provádění, vyhodnocování, jejich prospěšnost pro organizaci. Ve druhé části mé práce aplikuji získané poznatky přímo na hotel Start. Start se skládá ze čtyř částí, kde každá má svůj vlastní trh, vlastní konkurenty i vlastní plány. Budu tedy Start rozebírat z pohledu samotného hotelu, dále z pohledu pizzerie, aquacentra a bowlingu. Cílem mé práce je najít slabiny, které limitují další rozvoj firmy. Pokusím se odhadnout příležitosti, které by naopak mohly Startu prospět.

## **2. Marketing**

Marketing je definován jako manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování zákazníků při dosahování zisku. Cílem organizace je vytvořit, získávat a udržet si zákazníka. Zákazník je v středu všeho, co organizace dělá. Aby organizace mohla tvořit, získat a udržet si zákazníka, musí vyrobit, vytvořit a dodat zboží a služby, které lidé chtějí, a to za podmínek atraktivních pro zákazníky. Má-li být organizace při realizaci těchto činností zisková, musí získat příjem přesahující náklady. Organizace si musí udržet náskok před konkurenční nabídkou. Žádná organizace nemůže tyto činnosti úspěšně provádět instinktivně nebo náhodně. Musí objasnit své cíle, své strategie k dosažení cílů a plánů vycházejících ze strategie. Zpravidla jsou vypracovány písemně, je nutné s nimi seznámit zaměstnance a je nezbytné je periodicky kontrolovat. V organizaci musí být za tímto účelem vhodný systém odměn, auditů a kontrol, jejichž pomocí lze zajistit plnění všech cílů a strategií, zjišťovat odchylky od cílů a plánů a korigovat je.

Všechny marketingové aktivity se v marketingově orientované organizaci soustřeďují na poznávání a uspokojování potřeb zákazníků. Faktory působící uvnitř organizace mohou však klást tomuto uspokojování určité meze. Jedná se o to, aby potřeby zákazníků byly uspokojovány efektivně nejen pro zákazníky, ale i pro organizaci. Většina soukromých firem poskytujících služby si klade za cíl dosáhnout určité míry nebo objemu zisku, návratnosti svých investic, produktivity vlastních zdrojů.

### ***2.1 Specifika služeb***

V posledních desetiletích došlo v České republice k nebývalému rozvoji všech druhů služeb. Zároveň se zvýšil počet osob zaměstnaných v tomto sektoru.

Organizace poskytující služby jsou však zároveň velmi zranitelné. Zákazník, který kupuje službu, má často určitá očekávání, která však díky zvláštnímu charakteru služby, nehmotnosti, nedokáže přesně sdělit prodávajícímu.

V průběhu poskytování služby se zákazník přímo stýká s „dodavatelem“ služby, což klade na zaměstnance těchto organizací zvýšené nároky. To vše se děje na trzích, kde působí mnoho často od sebe obtížně odlišitelných konkurentů.

[1]

### **3. Marketingový mix služeb**

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.

Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli, uspokojit potřeby zákazníků a přinést zisk organizaci. Původně obsahoval marketingový mix čtyři prvky – v angličtině 4P – produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a komunikaci (promotion). Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato čtyři P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí.

Proto bylo nutno k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3P. Materiální prostředí (physical evidence) pomáhá zhmotnění služby, lidé (people) usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a sledování a analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější.

#### **3.1 PRODUKT**

Produktem rozumíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů.

### **3.2 CENA**

Manažer rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje (různých slev), úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase.

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena, jak již bylo řečeno, stává významným ukazatelem kvality.

### **3.3 DISTRIBUCE**

Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Souvisí s místní lokalizací (umístěním) služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby.

Kromě toho služby více či méně souvisejí s pohybem hmotných prvků, tvořících součást služby.

### **3.4 KOMUNIKACE**

Komunikace je v současnosti jedním z nejdůležitějších prvků, které vedou k úspěšnému prodeji produktů. Nestačí jen vytvořit kvalitní výrobky či služby, stanovit jim přijatelnou cenu a umístit je na trh. Toto vše nepřinese kýžený efekt, pokud firma správně nekomunikuje se svými současnými a potenciálními zákazníky. Nezáleží tedy jen na tom, zda firma komunikuje, ale i jak firma komunikuje.

### **3.5 LIDÉ**

Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služby – zaměstnanci. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on.

Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

### **3.6 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ**

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže dost posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru nebo oblečení zaměstnancům.

### **3.7 PROCESY**

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Lidé, kteří musejí čekat hodiny na vyřízení žádosti o přídavky na děti, jistě nejsou spokojeni s poskytovanou veřejnou službou. Pokud nejsou žadateli o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s konkurenčními produkty, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování

formuláře, není celý proces poskytování služby dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen. Totéž platí o zbytečném čekání u lékaře, v restauraci apod.

Proto je nutno provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

### **3.7.1 Lidský faktor ve službách**

Význam lidského faktoru v marketingu služeb vedl k rostoucímu zájmu o interní marketing. Úlohou interního marketingu je přilákat, motivovat, školit a udržet kvalitní zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich individuálních potřeb.

Cílem interního marketingu je zajistit efektivní chování zaměstnanců, které se projeví růstem klientely. Je třeba počítat s tím, že čím kvalitnější pracovní síla, tím větší nároky na dobrého zaměstnavatele.

Přestože slyšíme z různých podniků heslo „zaměstnanci jsou našim nejcennějším kapitálem“, je zřejmé, že mnohdy tato prohlášení nejsou víc než pouhou frází. Teprve podnik, který si uvědomí význam lidského faktoru při získávání zákazníků a který tuto skutečnost zohlední v rámci marketingového mixu, bude plně konkurenceschopným.

- **Kontaktní pracovníci** – jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. V podnicích služeb pokrývají celou řadu funkcí včetně prodeje a poskytování služeb. Ať jsou tito pracovníci zapojeni do plánování nebo vlastního prosazování marketingové koncepce, musí být zkušení především v oblasti podnikových marketingových strategií. Musí být dobře vyškoleni, motivováni a připraveni každý den sloužit zákazníkům a vstřícně reagovat na jejich potřeby a požadavky. Kritériem pro

jejich přijetí do podniku by měla být právě vnímavost, resp. schopnost reagovat na požadavky zákazníků. Na tom by mělo záviset i jejich odměňování.

- **Obsluhující pracovníci** – jsou například recepční. Přestože se tito zaměstnanci nepodílejí přímo na marketingových aktivitách, jsou v častém kontaktu se zákazníkem. Proto musí mít jasnou představu o marketingové strategii podniku a o své úloze citlivě reagovat na požadavky zákazníků. Tito pracovníci hrají důležitou úlohu hlavně – ne však výhradně – ve službách. Obsluhující pracovníci musí mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti potřebné při styku se zákazníkem. U těchto zaměstnanců jsou výcvik a sledování výkonů zvláště důležité.
- **Koncepční pracovníci** – ovlivňují tradiční prvky marketingového mixu, do kontaktu se zákazníkem však přicházejí zřídka, popř. vůbec. Významně se podílejí na zavádění podnikové marketingové strategie. Při vyhledávání těchto pracovníků mají přednost lidé, kteří jsou schopni se naučit vnímat a zohlednit přání spotřebitelů. Koncepční pracovníci by měli být hodnoceni a odměňováni podle zákaznický orientovaných výkonů. V rámci svých aktivit by měli mít více příležitostí ke styku se zákazníkem.
- **Podpůrní pracovníci** – zajišťují všechny podpůrné funkce. Tito pracovníci nemají pravidelný kontakt se zákazníkem a ani se příliš nepodílejí na běžných marketingových činnostech. Svou podporou však významně ovlivňují veškeré činnosti organizace.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že lidský faktor je důležitou součástí diferenciacie podniku služeb, která je zdrojem přidané hodnoty pro zákazníka. Jedině podniky, které považují lidský faktor za samostatný prvek marketingového mixu, mohou věnovat odpovídající pozornost maximalizaci efektu jeho činností, jeho motivaci a odměňování.



## 4. Identifikace strategických obchodních jednotek

Většina firem provozuje několik podnikatelských aktivit. Firmy však příliš často své podnikání definují pomocí vytvářených produktů. Říkají například „podnikáme v automobilech“ nebo „vyrábíme logaritmická pravítka“. Levitt však dokazuje, že tržní definice podnikání je mnohem výstižnější než výrobově pojatá definice. Podnikání je třeba chápat jako proces uspokojování zákazníka, a ne jako proces produkování zboží. Produkty jsou pomíjející, kdežto základní potřeby a zákaznické skupiny jsou trvalé.

Každá SBU je charakteristická tím, že:

- 1) představuje jedinou podnikatelskou aktivitu nebo soubor vzájemně propojených podnikatelských aktivit, které lze samostatně plánovat bez ohledu na zbývající část podnikatelských aktivit dané firmy
- 2) má své vlastní konkurenty
- 3) má odpovědného manažera, který odpovídá za strategické plánování a dosahování zisku a kontroluje většinu faktorů ovlivňujících tvorbu zisku

### 4.1 Určování zdrojů pro strategické jednotky

Účelem identifikace strategických obchodních jednotek je stanovit pro tyto jednotky specifické strategie a poskytnout potřebné fondy. Vrcholové vedení společnosti tak získává informace o portfoliu podnikání, zahrnující obvykle podnikatelské aktivity, které jsou již v útlumu, stejně jako aktivity, které skýtají možnost budoucí prosperity. Mezi dva nejznámější přístupy, používané pro hodnocení obchodního portfolia, patří model Bostonské poradenské skupiny a model společnosti General Electric.

## 5. Analýza SWOT

Analýza SWOT je jednou ze základních marketingových analýz. Tato metoda se zabývá zkoumáním vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Její název je odvozen od počátečních písmen těchto anglických slov: S – Strengths (síly)

W – Weaknesses (slabosti)

O – Opportunities (příležitosti)

T – Threats (hrozby)

Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá jednak na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky, a jednak, jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby.

Cílem analýzy vnějšího prostředí je především určení možných příležitostí pro uplatnění strategických aktivit firmy a identifikace možných rizik a ohrožení. Firma si takto zjistí svou vlastní pozici na trhu a v neposlední řadě získá potřebné informace ke zlepšení své činnosti, změně orientace, strategie či zaměření.

Analýza vnitřního prostředí se zabývá samotným podnikem, jeho zaměstnanci, vybavením, finanční situací, apod.

Každý identifikovaný faktor ať už síly nebo slabosti by měl být řídicím pracovníkem firmy posouzen podle toho, zda se jedná o rozhodující silnou stránku, limitující silnou stránku nebo neutrální faktor. Obdobně se hodnotí slabé stránky.

## 6. Přístup Bostonské poradenské skupiny

Bostonská poradenská skupina (BCG), přední poradenská skupina v oblasti managementu, vyvinula a popularizovala přístup známý jako matice růst-podíl.

*Tempo růstu trhu na vertikální ose* představuje roční tempo růstu trhu, na němž jsou obchody realizovány. Tempo růstu trhu větší než 10% je považováno za vysoké.

*Horizontální osa* představuje *relativní tržní podíl SBU* vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. Relativní tržní podíl slouží jako měřítko síly firmy na příslušném trhu. Relativní podíl 0,1 znamená, že objem obrátu SBU firmy představuje pouze 10% obrátu největšího konkurenta. Relativní tržní podíl 10 znamená, že obrat SBU firmy je desetkrát větší než obrat největšího konkurenta.

Matice růst-podíl je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný charakter podnikání:

- **6.1. OTAZNÍKY** – jsou to takové podnikatelské aktivity firmy (SBU), které se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu, avšak vykazují nízké relativní tržní podíly. Většina podnikatelských aktivit bývá zahajována jako otazníky proto, že se firma snaží vstoupit na trh, který prudce roste, avšak obvykle již na něm operuje vedoucí firma. Otazník vyžaduje velkou peněžní hotovost pro vybudování dodatečných výrobních a pracovních kapacit, aby firma udržela krok s prudkým tempem růstu trhu a aby se jí navíc podařilo převzít roli vůdce na trhu. Termín OTAZNÍK je vhodně zvolen proto, že firma musí dobře zvážit, zda do tohoto podnikání vkládat peníze.

- **6.2. HVĚZDY** – je-li SBU úspěšná, pak se stává hvězdou. Hvězda má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. Nemusí to však nutně znamenat, že hvězda

produkuje kladný tok hotovosti. Firma totiž musí vynakládat často vysoké peněžní prostředky na to, aby se na trhu s vysokým tempem růstu udržela a odrážela útoky konkurentů.

- **6.3. PENĚŽNÍ KRÁVY** – jestliže roční tempo růstu trhu klesne pod 10%, stává se hvězda za předpokladu, že má největší relativní podíl na trhu, peněžní krávou. Peněžní kráva produkuje pro firmu velkou peněžní hotovost. Firma nemusí financovat rozšiřování výrobních kapacit, protože tempo růstu trhu pokleslo. Jelikož obchodní jednotka zaujímá vedoucí postavení na trhu, těší se mimořádným ekonomickým výhodám a dosahuje vyšších podílů na celkovém zisku. Firma využívá peněžních krav k tomu, aby platila účty a podporovala své hvězdy, otazníky a psy.

- **6.4. PSI** – psi představují takové obchodní jednotky, které vykazují slabé relativní tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu. Produkují nízké zisky nebo dokonce ztráty, ačkoli i oni mohou někdy vyprodukovat slušnou hotovost. Psi obchody spotřebovávají více času na řízení než odpovídá jejich hodnotě, a proto by měly být omezovány či postupně zastaveny.

Poté, co si firma vyznačila postavení svých obchodů v matici růst-podíl, určí, zda je její obchodní portfolio zdravé. Nevyvážené portfolio se vyznačuje tím, že má nadměrné množství psů či otazníků nebo příliš málo hvězd a peněžních krav.

### **6.5. Alternativní strategie**

Následujícím úkolem firmy je stanovit pro každou SBU cíl, strategii a přiřadit jí finanční prostředky. Pro každou SBU přicházejí v úvahu tyto čtyři alternativní strategie:

- Budovat – v tomto případě je cílem zvýšit tržní podíl SBU na trhu a v souvislosti s tím, je-li to nutné, dosáhnout zvětšení krátkodobých výnosů. Budování je vhodné především pro otazníky, a aby se mohly stát hvězdami, jejich podíl na trhu musí růst.
- Udržovat – zde je cílem ochraňovat tržní podíl SBU. Tento cíl je vhodný pro silné peněžní krávy, mají-li i nadále přinášet velkou peněžní hotovost.
- Sklízet – cílem je zvýšit krátkodobý peněžní tok hotovosti bez ohledu na dlouhodobé účinky. Sklizení zahrnuje i eventuální rozhodnutí odejít z trhu implementováním programu postupného snižování výdajů. Sklizení je obvykle doprovázeno snižováním nákladů na výzkum a vývoj, neobnovováním opotřebovaných strojů a zařízení, omezováním výdajů na propagaci atd. Snahou je dosáhnout rychlejšího poklesu nákladů než je pokles obratu, a tím dosáhnout zvýšení kladného toku hotovosti. Omezování nákladů musí být promyšlené a relativně neznatelné, aby nedošlo k ohrožení zájmů zaměstnanců, zákazníků a distributorů. Tato strategie je vhodná pro peněžní krávy, jejich budoucnost je nejistá. Taktiku sklizně lze použít i u otazníků a psů. Při jejím implementování je třeba vždy zvažovat etické a sociální důsledky a jejich dopady na všechny partnery firmy.
- Zbavovat se – zde je cílem SBU prodat nebo zlikvidovat, protože takto uvolněné finanční prostředky mohou být jinde lépe využity. Tato taktika se hodí zejména pro psy a pro otazníky, které působí jako brzda při získávání zisků.

Během času mění SBU své postavení v matici růst-podíl. Úspěšné SBU prodělávají svůj životní cyklus. Začínají jako otazníky, svávají se hvězdami, potom peněžními krávami a na závěr svého životního cyklu se mění v psy. Z tohoto důvodu by měly firmy zkoumat nejen současné postavení svých SBU v matici růst-podíl, ale také to, jak se mění jejich postavení. Každá SBU by měla být posuzována s ohledem na to, kde se nacházela v minulých letech a kde bude v letech příštích.

Důležitým znakem portfoliové analýzy je, že každá SBU má jiný potenciál a vyžaduje odlišné cíle a strategie. Často se vyskytují i tyto chyby:

- ponechání peněžní krávy bez dostatečných peněžních fondů, které nezabezpečují její dostatečný růst
- ponechání nadměrných peněžních fondů u peněžní krávy, které pak chybí jinde pro investování SBU s vysokým růstovým potenciálem
- nadměrné investování do psích obchodů v bláhové naději, že se opět vrátí na ekonomické výsluní
- nedostatečné investování do příliš velkého množství otazníků. Otazníky je třeba s pomocí velkých investic přemístit do dominantního segmentu nebo se jich zbavit.

## 7. Matice General Electric

Matice GE je vícefaktorová portfoliová matice, konkrétně jde o faktory přitažlivosti trhu pro firmu a o sílu konkurenčního postavení firmy na trhu.

Z marketingového hlediska se jedná o dva velice důležité faktory pro hodnocení současných i budoucích strategií firmy. Úspěšnost firmy závisí na obou těchto hlediskách, zda bude firma podnikat na přitažlivém trhu a zda bude mít na tomto trhu dobré konkurenční postavení. Pokud firma má na trhu silné konkurenční postavení, ale tento trh není dostatečně přitažlivý, nemůže žádná firma dlouhodobě dosahovat dobrých výsledků. Stejně tak firma působící na velmi přitažlivém trhu bez dobrého konkurenčního postavení nemůže odolávat silnějším konkurentům.

Přitažlivost trhu i síla konkurenčního postavení firmy může záviset na více faktorech. Přitažlivost trhu nezávisí jen na celkové velikosti trhu, ale i na ročním tempu růstu trhu, dlouhodobé míře zisku, atd. Na druhé straně konkurenční postavení firmy na trhu je ovlivňováno tržním podílem, růstem podílu na trhu nebo kvalitou nabízených služeb.

Hodnoty jednotlivých faktorů a postavení obchodních jednotek v matici General Electric určují strategií plánovači firmy. Ti hodnotí stav každého faktoru přitažlivosti známkami na předem zvolené stupnici (např. od jedné do deseti) a tyto známky pak násobí vahami, které vyjadřují relativní důležitost daného faktoru. Součet těchto součinů dává celkovou hodnotu sledovaných dimenzí. Na základě tohoto vyhodnocení může analytik do matice GE umístit bod představující analyzovanou obchodní jednotku.

Vrcholový management by měl také předpovídat, jaké bude očekávané postavení obchodních jednotek v nejbližších letech při dané strategii. To vyžaduje zkoumání prognóz ekonomického vývoje, zkoumání očekávaných strategií konkurenta a další analýzy.

### Tabulka č. 1





Při různých kombinacích síly konkurenčního postavení a přitažlivosti trhu by firma měla používat různé strategie v dalším podnikání.

Tabulka č. 2 – Různé strategie SBU při různém postavení v matici GE

		Konkurenční postavení		
		Silné	Průměrné	Slabé
Přitažlivost trhu	Vysoká	<b>Chráněné postavení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investovat k růstu v maximální možné míře</li> <li>Soustředit se na udržení síly</li> </ul>	<b>Investovat a budovat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Výzva k zaujetí vedoucího postavení</li> <li>Posilovat zranitelné oblasti</li> <li>Budovat selektivně na základě síly</li> </ul>	<b>Budovat selektivně</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Využívat omezené síly</li> <li>Hledat způsoby, jak překonat slabá místa</li> </ul>
	Průměrná	<b>Budovat selektivně</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investovat v nejpřitažlivějších segmentech</li> <li>Zvyšovat zisk růstem produktivity</li> </ul>	<b>Výběrovost / směřovat k výnosům</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chránit stávající program</li> <li>Investovat do segmentů s vysokou ziskovostí a malým rizikem</li> </ul>	<b>Omezeně expandovat nebo sklízet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expandovat bez velkého rizika</li> <li>Minimalizovat investice</li> </ul>
	Nízká	<b>Chránit a znovu se soustředit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Udržovat běžné výnosy</li> <li>Soustředit se na přitažlivé segmenty</li> <li>Bránit sílu</li> </ul>	<b>Směřovat k výnosům</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chránit postavení v nejziskovějších segmentech</li> <li>Zvyšovat úroveň produktů</li> </ul>	<b>Zbavovat se</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prodat SBU v době, kdy je to výhodné</li> <li>Snížit fixní náklady a neinvestovat</li> </ul>

## 8. Kritika portfoliových modelů

Kromě matic Bostonské konzultační skupiny a společnosti General Electric byly vyvinuty i jiné portfoliové modely, např. model směrové politiky firmy Shell nebo model Arthura D. Littla. Využívání portfoliových modelů má mnoho výhod. Modely pomáhají manažerům lépe strategicky myslet a plánovat do budoucna, lépe chápat ekonomické aspekty podnikání, zlepšovat vazby mezi vrcholovým řízením a jednotlivými ekonomickými aktivitami. Manažeři dále mohou lépe identifikovat a eliminovat slabší obchodní jednotky a naopak posilovat ty silné většími investicemi.

Na druhé straně tyto modely mohou vést k tomu, že firma klade příliš velký důraz na růst tržního podílu nebo na nepřiměřenou podporu SBU s vysokým tempem růstu prodeje a zanedbává ostatní podnikatelské aktivity. Výsledky portfoliových modelů jsou závislé na známkování a určování významnosti jednotlivých faktorů. Toto známkování provádějí strategičtí plánovači na základě různých objektivních podkladů, přesto se jedná o známkování subjektivní. Může se pak stát, že firma zvolí nesprávnou strategii na základě chybného vyhodnocení strategickým plánovačem.

Dále si musíme uvědomit, že postup hodnocení portfoliových modelů představuje v podstatě vytváření průměrných hodnot, takže se může stát, že dvě SBU budou mít v matici stejné postavení, i když se jejich vstupní hodnoty od sebe velice liší. Mnoho SBU také může skončit někde uprostřed matice kvůli kompromisům při známkování, což nejen znehodnocuje výsledek matice, ale i komplikuje určování dalších strategií.

I přes některé nedostatky přispívají portfoliové modely ke kvalitnějšímu manažerskému rozhodování a jsou nezbytným krokem k určování budoucích strategií rozvoje firmy.

## 9. Packag

Packag („balík“), nemá fyzickou podobu, představuje směs několika služeb formovanou do podoby přitažlivé pro zákazníka a většinou výhodné pro firmu. V oboru pohostinství a cestovního ruchu znamená je packag tvořen kombinací souvisejících a vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky za jednotnou cenu. Packag bývá velmi často propojen s programováním. Programování představuje speciální činnosti sestavené firmou tvořící packag.

Pro většinu lidí se faktorem rozhodnutí pro dovolenou stává čas, pohodlí a nabízené služby. Packag šetří čas, protože plánuje za zákazníka, tím i zvyšuje pohodlí, zákazník se nemusí rozhodovat kdy a co dělat, k tomu lze v packagi nabízet velice specifické služby.

### 9.1 Funkce packagů

- **Eliminují faktor času** – jednou za základních funkcí packalů je eliminovat nerovnosti podnikání způsobené faktorem času.
- **Zlepšují rentabilitu** – přispívají ke zvyšování zisku tím, že zvyšují tržby na osobu, prodlužují délku pobytu hostů, podporují vznik nového podnikání, přispívají k častějšímu využívání služeb a napomáhají přesnějším předpovědím budoucího prodeje.
- **Využívají segmentační marketingové strategie** – package jsou účinným nástrojem podnikatelů snažících se oslovit velmi specifické skupiny zákazníků.
- **Jsou součástí mixu výrobek / služba** – jsou důležitým doplňkem zařízení a vybavení, zatraktivňují služby pohostinství a cestovního ruchu pro zákazníky.

- **Spojují vzájemně závislé organizace pohostinství a cestovního ruchu –** package kombinují více organizací pro dosažení uspokojení potřeb zákazníka.

## **9.2 Důvody obliby packagů**

Důvody oblíbenosti cestovních packagů se dají rozdělit do dvou kategorií, a to na důvody zákazníků a důvody firem organizujících package.

### **Důvody z pozice zákazníků**

- Větší pohodlí
- Větší hospodárnost
- Možnost plánovat prostředky na cesty
- Zajištění trvalé kvality
- Uspokojování specializovaných zájmů

### **Důvody z pozice firem**

- Zvyšování poptávky mimo sezonu
- Zvýšení přitažlivosti pro specifické cílové trhy
- Snazší předpovídání vývoje podnikání a zlepšení efektivnosti
- Podpora opakovaného a častějšího využívání služeb
- Zvýšení tržby na jednoho zákazníka a prodloužení délky pobytu
- Rostoucí spokojenost zákazníka

## 10. Dějiny a popis hotelu Start

Hotel Start se nachází v srdci Českého ráje, ve městě Jičín, deset minut pěšky od historické části města.

Hotel Start se nachází ve Sportovním areálu na okraji města Jičín, který je nazýván srdcem Českého ráje a má v současné době přibližně 17.000 obyvatel. Tento objekt byl v roce 1974 vystavěn jako 2 společné budovy. Tato 11. poschodová budova slouží v současné době k ubytovacím možnostem a přízemí hotelu Start je využíváno ke stravování a zábavě, neboť se zde nachází restaurace (pizzerie) a bowling.

Roku 1998 byl po delší době znovu otevřen HOTEL START. Za socialismu se o tento hotel staralo město Jičín, ale po roce 1989 se hotel Start dostal do finančních potíží, a proto byl hotel Start na základě této skutečnosti na pár let uzavřen. V roce 1996 se o tento objekt začala zajímat soukromá firma, která se o tento objekt špatně starala a po určité době byl hotel Start vrácen do vlastnictví města Jičín. V současné době patří hotel Start soukromé firmě D.C.POINT (3 spolumajitelé), která má tento objekt v pronájmu.

Hotel Start nabízí k ubytování 127 lůžek ve 44 pokojích. V celém regionu se nenajde podobný hotel, který by mohl uspokojit širokou vrstvu rekreantů, sportovců a hostů. Hotel Start se nachází na okraji města Jičín, 90 kilometrů od Prahy.

K přednosti hotelu patří různé kategorie ubytování. Hotel Start nabízí zájemcům dvou- a tříhvězdičkové pokoje, dělené do 11 poschodí. Nabízí vhodné ceny pro víkendové pobyty, ale i zajímavé ceny pro nejnáročnější hosty, kteří zde chtějí zůstat delší dobu. V současné době se hotel Start zaměřuje na zahraniční klientelu – přijíždějí hlavně němečtí turisté a německé studentské skupiny. Důležitou klientelu hotelu Start tvoří i sportovní skupiny – ubytování zde najdou reprezentační družstva házenkářů, judistů, fotbalistů (Slavia Praha, Blšany, FC Liberec).

Všechny pokoje mají vlastní sociální zařízení (WC, sprcha, umyvadlo) a balkon, ze kterého je nádherný výhled do blízkého okolí. Hotel Start nabízí dvou-, tří- až čtyřlůžkové pokoje ve dvou kategoriích. \*\*\* pokoje jsou vybaveny televizí na pokoji.

V blízkosti hotelu Start se nachází Sportovní areál, který nabízí k dispozici 14 tenisových kurtů a sportovní hřiště na volejbal, atletickou dráhu, posilovnu, sportovní halu, tělocvičnu, fotbalové hřiště a od roku 1998 také plaveckou halu (Aquacentrum).

### **10.1. Provoz hotelu:**

Provoz hotelu zajišťuje dohromady přibližně 30 zaměstnanců na různých profesních úrovních:

*Top management* tvoří vedení hotelu – ředitel a společníci, kteří hlídají chod podniku.

Pro komunikaci se zahraničními klienty, kteří mají zájem o ubytování v tomto zařízení, byla zřízena funkce *sales managera*, který se též zúčastňuje důležitých turistických veletrhů.

O finanční stránku podniku se starají *účetní a provozní hotelu*. Účetní vystavuje faktury, vede pokladní knihu, má na starosti daňovou a mzdovou politiku. Provozní zajišťuje nákupy pro stravovací úsek a hlídá každodenní provoz hotelu.

Ubytovací úsek tvoří *4 recepční a 3 pokojské a 2 údržbáři*. Recepční mají 2-směnný pracovní proces, tzn. každá recepční má 12-hodinovou pracovní dobu (2 denní a 2 noční směny a 4 dny volna). Pokojské mají pohyblivou pracovní dobu podle pořádaných akcí. Údržbáři zajišťují běžné opravy hotelu.

Stravovací úsek mají na starost *číšníci, kuchaři a pomocné síly* v kuchyni na mytí nádobí.

## **10.2. Vybavení hotelu:**

- ✓ 44 jednolůžkových, dvoulůžkových, třílůžkových a čtyřlůžkových pokojů dvou kategorií (\*\*, \*\*\* s televizí na pokoji)
- ✓ originální italská pizzerie a restaurace
- ✓ 2 salonky pro pořádání různých společenských akcí – firemní školení, firemní akce, zasedání, konference, jednání, rauty a společenské večery – pro 100 a 40 osob
- ✓ bowling – 4 bowlingové dráhy s nočním barem
- ✓ aquacentrum – 4 plavecké dráhy (25m), plavecký bazén pro děti + brouzdaliště, skokanský bazén, 2 whirlpools, divoká řeka, sauna, parní komora, masáže, 100m tobogán – celý rok otevřeno
- ✓ 2 sportovní haly, tenisové a volejbalové kurty, atletická dráha, fotbalové hřiště

## 11. Vytíženost hotelu Start

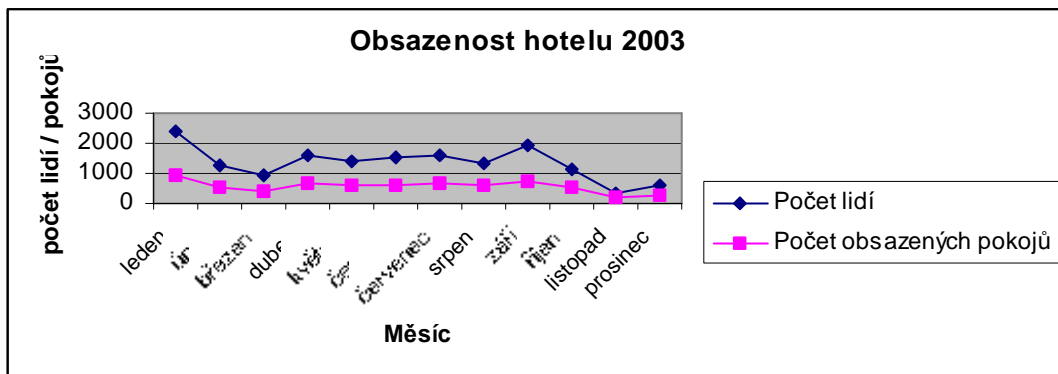
### 11.1 Rok 2003

Tabulka č. 3 – Procentní vytíženost hotelu Start v roce 2003

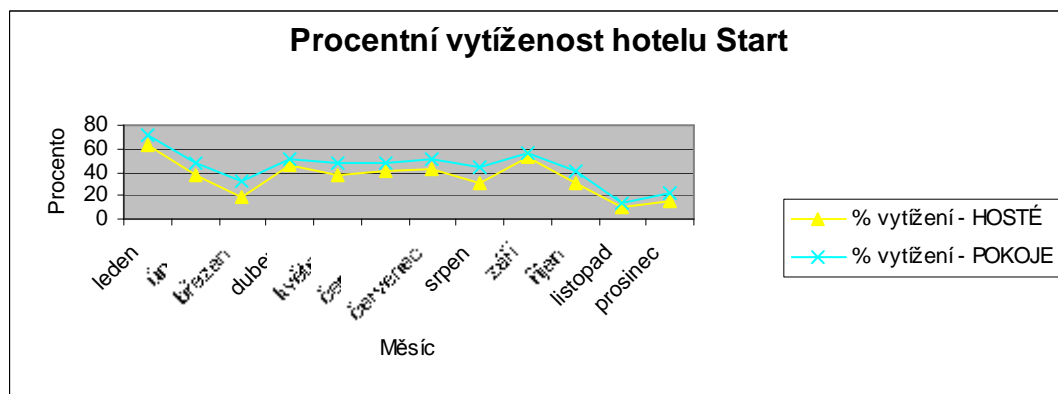
Měsíc	Počet lidí	Počet obsazených pokojů	% vytížení - HOSTÉ	% vytížení - POKOJE
leden	2388	931	63,14	71,51
únor	1270	543	37,19	47,11
březen	907	423	19,38	32,49
duben	1623	646	45,82	51,27
květen	1420	613	37,55	47,08
červen	1524	607	41,64	48,18
červenec	1582	675	41,83	51,69
srpen	1355	587	30,88	45,08
září	1917	702	52,38	55,71
říjen	1158	531	30,62	41,63
listopad	347	177	9,48	14,05
prosinec	578	299	15,26	22,96
2004	16069	6734	35,43	44,06



Graf č. 1



Graf č. 2



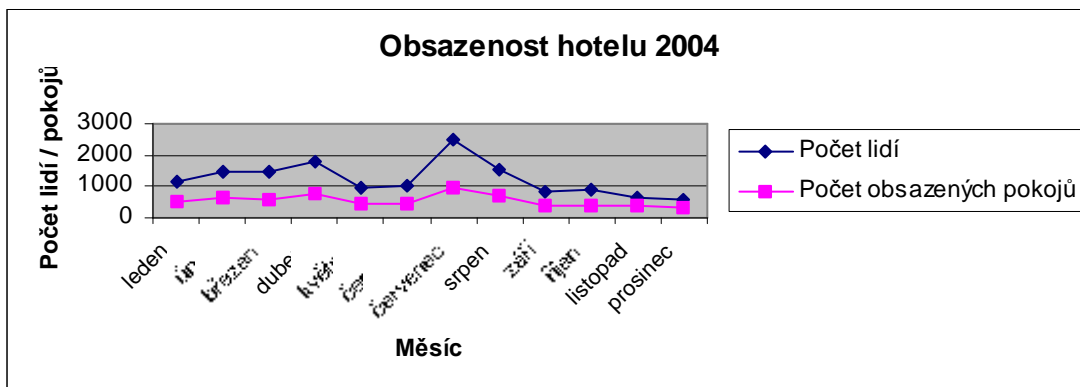
V roce 2003 se v hotelu Start ubytovalo celkem 16 069 hostů. Nejvíce hostů, 2388, bydlelo v hotelu v lednu. Za toto na leden poměrně vysoké číslo může především házenkářský turnaj juniorek Industrial cup, nad kterým převzal Start záštitu. Účastníci tohoto turnaje bydleli právě ve Startu. Jinak počet ubytovaných osob za jednotlivé měsíce příliš nekolísá, procentní vytíženost pokojů se pohybuje kolem 50%, kromě listopadu a prosince, kde byla vytíženost hotelu velmi nízká. Polovina obsazených pokojů se dá považovat za solidní číslo, ale přeci jen v turistické sezóně by se toto číslo mělo pohybovat výš, za úspěch bych považoval vytíženost pokojů kolem 70%.

## 11.2 Rok 2004

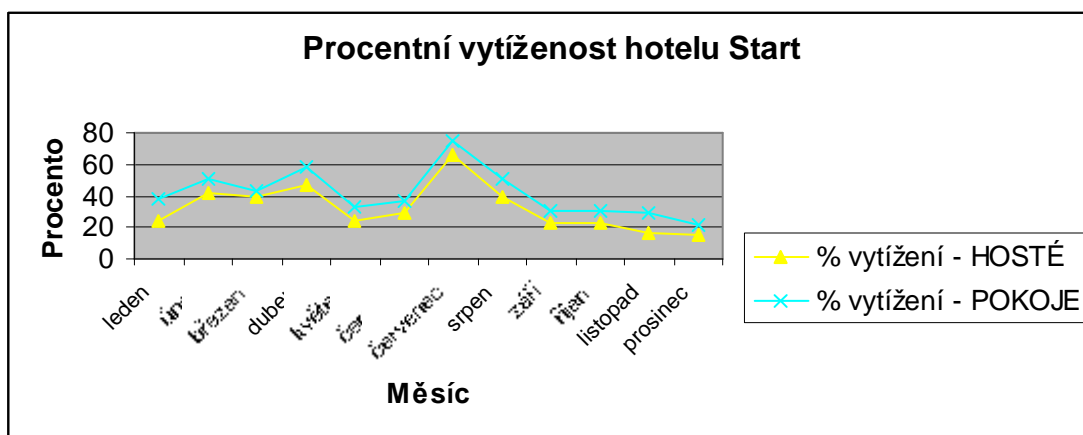
Tabulka č. 4 – Procentní vytíženost hotelu Start v roce 2004

Měsíc	Počet lidí	Počet obsazených pokojů	% vytížení - HOSTÉ	% vytížení - POKOJE
leden	1124	496	23,77	38,09
únor	1478	615	41,77	50,49
březen	1472	598	38,92	42,63
duben	1772	741	46,6	58,81
květen	933	434	24,67	33,33
červen	1041	462	29,33	36,67
červenec	2485	976	65,7	74,96
srpen	1512	684	39,98	51,31
září	822	393	22,46	30,47
říjen	866	411	22,9	30,83
listopad	613	369	16,75	28,6
prosinec	573	290	14,83	21,76
2004	14691	6469	32,31	41,5

Graf č. 3



graf č. 4



V roce 2004 se v hotelu Start ubytovalo celkem 14 691 hostů. Nejvíce ubytovaných bylo v červenci, a to 2 485 lidí, nejméně pak v prosinci, 573 lidí. Z více než 50% kapacity byl hotel vytížen pouze čtyři měsíce v roce. Za velice slabé měsíce z pohledu vytíženosti hotelu považuji květen, červen, září a říjen. V tomto období začíná nebo doznívá turistická sezóna, proto 30% vytíženost pokládám za neúspěch a zároveň za příležitost, kde by se dala návštěvnost hotelu zvýšit. Vzhledem k roku 2004 došlo k výraznému nárůstu počtu hostů v červenci, nicméně v srpnu zůstala vytíženost na 50% hranici, což je na letní turistickou sezónu velice málo.

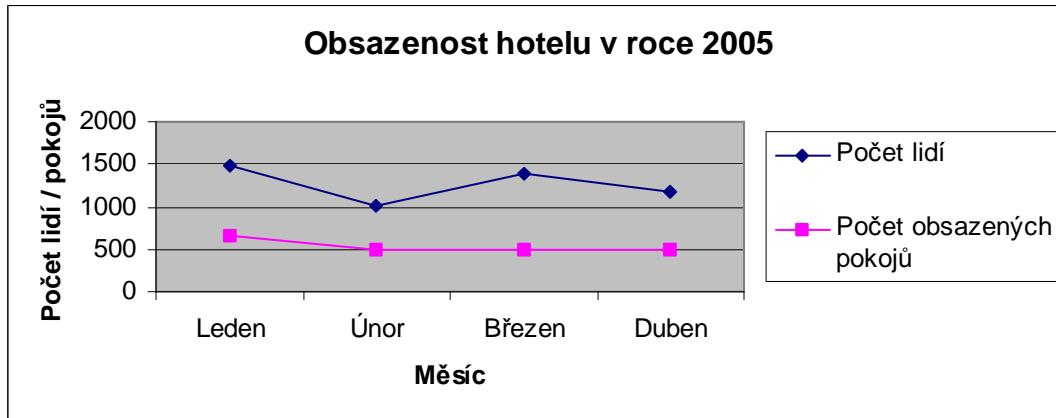
Oproti roku 2003 došlo k poklesu celkového počtu hostů téměř o 2000, v procentním vyjádření to znamená ztrátu 3% hostů.

### 11.3 Rok 2005 – leden - duben

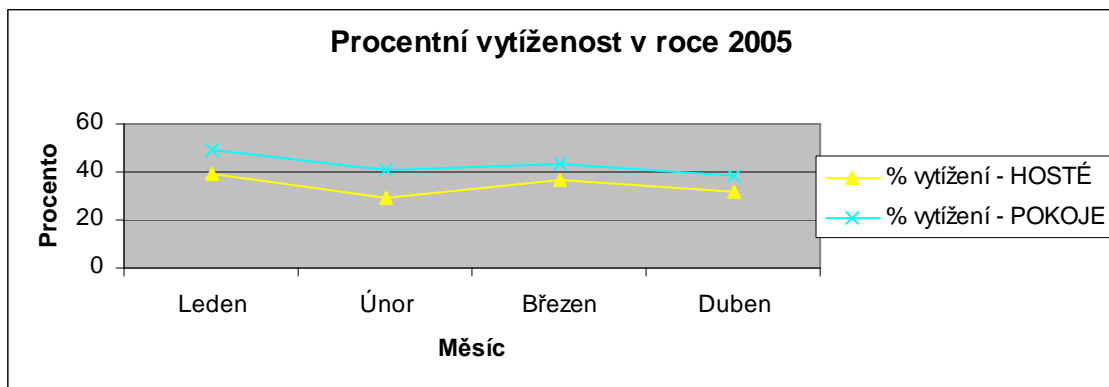
Tabulka č. 5 – Procentní vytíženost hotelu Start v roce 2005

Měsíc	Počet lidí	Počet obsazených pokojů	% vytížení - HOSTÉ	% vytížení - POKOJE
Leden	1472	654	39,57	49,06
Únor	1002	487	29,33	41,11
Březen	1397	487	36,94	43,59
Duben	1167	493	31,89	38,22
Celkem	5038	2121	34,43	43

Graf č. 5 – Obsazenost hotelu v roce 2005



graf č. 6



Za rok 2005 jsou k dispozici údaje pouze z prvního čtvrtletí, nicméně i z těch se dá vyčíst, že oproti minulým rokům pokračuje úbytek hostů. Za první kvartál tohoto roku se ve Startu ubytovalo 5 038 hostů, což je o 808 lidí méně než v roce 2004 a dokonce o 1 150 hostů méně než v roce 2003 za stejné období. To jsou čísla dost vysoká a svědčí o špatné práci hotelového managementu. Proč nastává tento úbytek? Na tuto otázku se pokusím najít odpověď v další části mé práce.

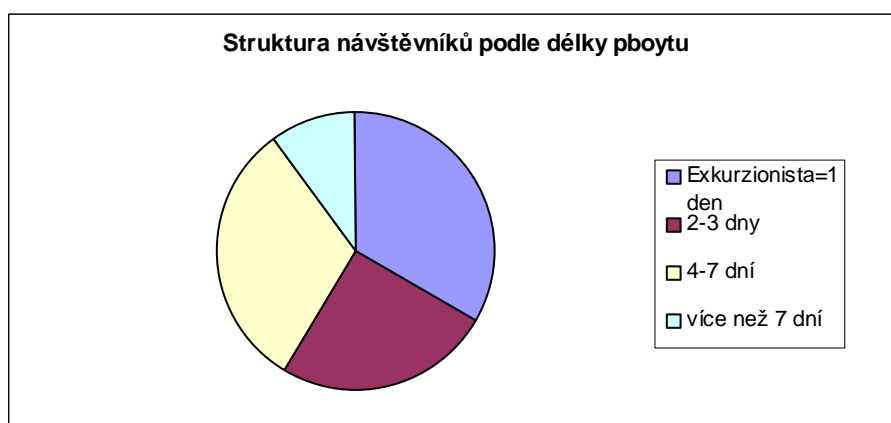
## 12. Analýza konkurence

### 12.1 Konkurence hotelu

Konkurenci hotelu netvoří pouze ubytovací kapacity přímo v Jičíně, ale v celém Českém ráji. Ubytovací kapacity můžeme rozdělit na hotely, penziony a levnější ubytovací zařízení, jako jsou rekreační střediska nebo chaty.

Průměrná délka pobytu návštěvníka v Českém ráji činí 4,4 dne, v létě se pak zvyšuje, např. v červenci na 5,4 dne.

Graf č. 7



Zdroj: [www.jicin.org](http://www.jicin.org)

V loňském roce navštívilo ve sledovaných obdobích (červen – červenec) Chráněnou krajinnou oblast Český ráj a okres Jičín průměrně 35.000 účastníků za jeden den.

Nejvíce návštěvníků přijelo do Českého ráje osobním automobilem (65%), 17% využilo vlak, 10% autobus a 8% přicestovalo na jízdním kole.

Každý návštěvník Českého ráje utratil průměrně 2.252,-Kč (v červnu 1.609,-Kč, v červenci 2.816,-Kč).

Méně utráceli exkurzionisté 483,-Kč/den oproti turistům, kteří vydali ze svých peněženek průměrně 3.244,-Kč. Ze zjištěných údajů vyplývá, že celková částka, kterou všichni návštěvníci utratili za 1 den, činila v červnu cca. 7 milionů Kč a v červenci 12 milionů Kč.

Téměř všichni návštěvníci (91%) si organizovali pobyt sami, s cestovní kanceláří přijela pouze 4% návštěvníků. Přibližně 2/3 turistů za své ubytování platily, 1/3 spala bez placení. Největší podíl turistů – necelá 1/3 – přebývala v kempech, v hotelích (včetně ubytoven), penzionech a mimo kempy spalo 13%.

#### **12.1.1 Hotely v Českém ráji**

První skupinou konkurentů pro hotel Start v oblasti ubytování jsou hotely. Tabulka č. 6 ukazuje seznam vybraných hotelů nejen v Jičíně, ale v celém Českém ráji.

Tabulka č. 6

## Vybrané hotely v Českém ráji

Název hotelu	Kategorie	Počet lůžek	Cena za jednolůžkový pokoj	Cena za dvoulůžkový pokoj
Skalní město	**	50	700-820,-	1000-1240,-
Start	***	142	690-990,-	990-1190,-
Paříž	**	44	430,-	610,-
Pod Šíkmou věží	*	39	300,-	600,-
Ort (Nepřívěc)	***	73	660,-	800,-
Karel IV.	**,hostel	40,24 hostel	400,-(160,-)	700,-
Trosky	**	44	490,-	980,-
Anna Marie	***	8	35 EUR	--
Centrál	**	47	300-500,-	500-800,-
ČSAD	**	54	180,-	400,-
Pod Zvičinou	***	110	600-900,-	720-1200,-
Malá Skála	***	80	580,-	890,-
Bohumilka	***	19	300-400,-	450-550,-
Pařez	**	17	200,-	400,-
		<b>791 lůžek</b>		

V Českém ráji jsou hotely převážně dvou- nebo tříhvězdičkové. Od kvality hotelu je odvislá cena za pokoj, která se u dvouhvězdičkových hotelů pohybuje od 200Kč do 600Kč za jedno lůžko, u tříhvězdičkových hotelů pak od 600č do 1000Kč za osobu. Hotel Start patří mezi hotely s největší kapacitou lůžek, cena za ubytování je srovnatelná s ostatními hotely.



### 12.1.2 Penziony v Českém ráji

Další skupinu konkurentů hotelu jsou penziony. Přehled vybraných penzionů v oblasti Českého ráje ukazuje tabulka č. 7.

Tabulka č. 7                      **Vybrané penziony v Českém ráji**

Název penzionu	Počet lůžek	Cena za 1 osobu/ 1 noc
Bohemia	22	1000,-
Na Rynečku	10	950,- (apartmá 1-2 osoby)
U České koruny	8	860-990,-
Lucie	9	500-750,-
Barborka	6	350-450,-
Růže	12	130-230,-
„48“ Prachov	16	300-400,-
Piccolo – Podůlší	13	450-750,-
Kuželka	21	500,-
Český ráj	20	250-300,-
Homole	40	300,-
Bradlec	14	300-400,-
Olga Železnice	11	250,-
Prezident Železnice	15	280,-
Rieger	30	600,-
Košov	12	550,- (apartmá 1-2 osoby)
	<b>249 lůžek</b>	

Cena za ubytování za osobu se v jednotlivých penziencech velmi liší. Přesto se dá obecně říci, že penziony jsou levnější než hotely, ale většinou není v ceně započítané stravování.

### 12.1.3 Ostatní ubytovací zařízení v Českém ráji

Poslední skupinou konkurentů pro hotel Start jsou priváty a chatky. Vybraná zařízení jsou v tabulce č. 8.

**Tabulka č. 8 Priváty, chaty a chalupy, kempy a rekreační střediska  
v Českém ráji**

Priváty	Počet lůžek	Cena za osobu
Havlíková	5	1000-1400,-(apart.)
Chalupa	8	150-250,-
Kopecká	12	250,-
Štěch	15	300,-
Heřmanová	9	300,-
Průšová	6	150,-
Křelinová	11	150-200,-
Mazáčkovi	11	200,-
Šír	14	200,-
Odvárková	6	600,-(objekt)
Víchová	8	150,-
	<b>105</b>	
Chaty a chatky	Počet lůžek	Cena/noc
Lukavcová	4	200,-
Tišer	5	150,-
Kemp Rumcajs	145	110,-
Jinolice	85	300,-
Dřevěnice	112	80,-
Košťálov	30	300,-
Lužany	64	140,-
	<b>441</b>	

Z pohledu na tabulku je zřejmé, že co se týče ceny za ubytování, jsou prováty a chatky nejlevnějšími ubytovacími zařízeními. Především chatky ale postrádají komfort, který nabízejí hotely. Také lidé ubytovávající se v chatkách představují jinou cílovou skupinu zákazníků než na kterou se orientuje hotel Start. Z tohoto důvodu lze považovat chatky a priváty za velice slabé konkurenty. Největšími konkurenty v oblasti ubytování tak zůstávají hotely a penziony. Cena ubytování jednotlivých cenových kategorií se pohybuje na stejné úrovni ve všech vybraných ubytovacích zařízeních.

## **12.2 Konkurence pizzerie**

V Jičíně se nachází pouze dvě pizzerie. Kromě té v hotelu Start se jedná o pizzerii Ramazotti. Tato pizzeria stojí na druhé straně Jičína než hotel Start. V Ramazotti se může stravovat přibližně 70 hostů, k dispozici je salonek pro 20 lidí. Prostředí je velice příjemné, kvalita jídel je vysoká. Přestože má Start v Ramazzoti silného konkurenta, dá se říct, že konkurenční postavení Startu je velice silné, protože dvě pizzerie na šestnáctitisícové město je velmi málo. Poptávka po pizzeriích vysoce přesahuje nabídku.

Za druhého konkurenta lze považovat Mexickou restauraci v centru města. Přestože tato restaurace nenabízí pizzu, vaří nezvyklá jídla a je hojně navštěvovaným podnikem. Mexická restaurace může přetahovat některé nespokojené hosty z hotelu Start.

Za další konkurenty lze považovat ostatní restaurace v Jičíně, které sice nejsou přímo konkurenty na trhu pizzerií, ale konkurují na trhu stravování. Přehled vybraných stravovacích zařízení v Jičíně zobrazuje tabulka č. 9.

Tabulka č. 9 Vybraná restaurační zařízení v Českém ráji

Název objektu	Restaurace	Salonek	Bar	Letní terasa
Penzion Na Rynečku	34		12	20
Restaurace Lucie	25	25		
Restaurace Amádeus	22	42		
Restaurace U Matěje	40	20		30
Rumcajs	50 (+25)	25		
Restaurace Volf	50			20
Zámecká vinárna	44		4	32
Hospůdka u dávných lásek	52			
Penzion Malá Skála	90		16	
Bowling club Jičín	40	25		
Pizzerie Henry	30			50
Restaurace Hotel Start	90	40		
Steak House	40	60		
<b>CELKEM</b>	<b>632</b>	<b>237</b>	<b>32</b>	<b>152</b>

Přibližně 1/3 turistů měla v loňském roce předplacenou jakoukoli formu stravy, zbytek si stravu zajišťoval sám po příjezdu do dané lokality. Většina restaurací je na velmi dobré úrovni a poskytuje služby, s kterými jsou návštěvníci spokojeni. Návštěvníkům jsou nabízena typická jídla české kuchyně, ale mají i široký výběr

specialit řecké, italské a jiné zahraniční kuchyně. Většina restaurací nabízí široký sortiment českých, moravských, řeckých, francouzských a jiných zahraničních vín.

### **12.3 Konkurence bowlingu**

V Jičíně se nachází pouze jeden konkurent, a to restaurace U kata s dvěma bowlingovými dráhami. Tyto dráhy jsou ovšem velmi krátké, stejně tak rozběžiště a bowling zde představuje pouze doplňkovou zábavu. Jedná se tedy o velice slabého konkurenta.

Za silnější konkurenty lze považovat bowlingová centra v Sedmihorkách nebo Trutnově. Tato centra mají osm, resp. dvanáct regulérních drah, a bowling zde představuje předmět podnikání. V obou centrech se pořádají turnaje pro registrované i neregistrované hráče, což představuje menší konkurenci pro Bowlingou ligu pořádanou ve Startu. Obě centra jsou ovšem vzdálena přes 25km, jde tedy o slabší konkurenty.

Je ovšem nutné si uvědomit, že je pouze otázkou času, kdy podobné centrum vyrostě i přímo v Jičíně. Tuto potenciální konkurenci považuji za velice nebezpečnou, protože představuje velkou hrozbu ve směru ztráty zákazníků.

### **12.4 Konkurence Aquacentra**

Zařízení podobná Aquacentru se nachází nejméně 50km od Jičína, a to v Liberci. Jde o Liberecký bazén a o vodní svět v Babylónu. Pro velkou vzdálenost ale nepředstavují pro jičínské Aquacentrum žádnou hrozbu.

V letním období se objevují další konkurenti, a to venkovní koupaliště a bazény. Jedno letní koupaliště se nachází přímo v Jičíně u rybníka Kníže. Ostatní koupaliště se vyskytují v okolí Jičína, vesměs se jedná o kempy u rybníků, např.

Jinolické rybníky, Autokemp Lužany nebo Sklář v Ostružně. Těmto kempům chce Aquacentrum konkurovat, proto se v současné době dostavuje venkovní bazén s občerstvením, který bude otevřen v letních měsících.

V letním období se dají za specifické konkurenty považovat i obyčejné rybníky. Jde o specifického „přírodního“ konkurenta, který nevyvíjí žádnou podnikatelskou aktivitu, přesto přetahuje zákazníky. Jedinou možností, jak této „konkurenci“ čelit je nabízet takové služby, aby se návštěvníkům vyplatilo zaplatit koupání v čisté vodě.

### 13. Matice BCG

Porovnáváme zde dva faktory, a to tempo růstu trhu a relativní tržní podíl (k největšímu konkurentovi na trhu).

Tempo růstu trhu hotelových služeb v jičínském regionu je vzhledem k stále více se rozvíjejícímu turistickému ruchu vysoké a dosahuje k 20%. Ze stejného důvodu je v Jičíně silná konkurence, která stále roste. Jedná se o turistické ubytovny v okolí Jičína, největším konkurentem přímo v Jičíně je hotel Paříž s kapacitou 50ti lůžek. Hotel Start má více než dvojnásobný počet lůžek a i vytiženost jeho kapacity je intenzivnější. Tomu odpovídá i výše obratu, která je pětikrát větší než má hotel Paříž.

Tempo růstu trhu pizzerií je také vysoké. Před třemi roky nebyla v Jičíně žádná pizzerie, dnes tam jsou tři. Tempo růstu trhu činí 15%. Pizzerie má v Jičíně pouze dva konkurenty, Pizzerii u Henryho a pizzerii Ramazzoti. Větším konkurentem je Ramazzoti, a to především proto, že byla otevřena před půl rokem. Obrat tržeb je vyrovnaný, vyjadřuje ho tedy hodnota jedna.

Tempo růstu trhu aquacenter je nízké, v Jičíně je pouze jedno, nemá tedy ani žádného konkurenta.

Tempo růstu trhu bowlingu je vysoké, dosahuje hranice kolem 12%. Bowling se stává jednou z nejpobulárnějších zábav. V Jičíně je pouze jediný konkurent, bowling U kata. Ten je ale vybaven pouze polovičním počtem drah než bowling ve Startu, má pouze dvě dráhy. O tom svědčí i výše obratu, která je osminásobná. Dle výše uvedených informací je tedy zřejmé, že Hotel Start má tři hvězdy, hotel, pizzerii a bowling, a jednu peněžní krávu – aquacentrum.

Z pohledu provedené marketingové analýzy matice BCG jsem zjistil, že hotel Start má tři hvězdy a jednu peněžní krávu. Tři hvězdy je na tuto relativně malou

organizaci mnoho, nejlepší by bylo zaměřit se pouze na jednu, do ostatních dvou příliš neinvestovat a pouze z nich „slízávat smetanu“. Protože hlavním nosníkem podnikání Startu je samotný hotel, mělo by se vedení zaměřit na jeho rozvoj. Investice do něj vložené se s velkou pravděpodobností brzy vrátí. Myšlenku ubírat se tímto směrem podporuje i údaj o růstu tempa trhu, který dosahuje dvaceti procent.



## 14. Matice GE

Zde se posuzují SBU z hlediska přitažlivosti trhu a konkurenčního postavení.

### Hotel

- Zde je přitažlivost trhu vysoká, jak bylo řečeno výše, především díky silně se rozvíjícímu turistickému ruchu v jičínském regionu. Český ráj navíc usiluje o zařazení do seznamu UNESCO, což by samozřejmě ještě zvýšilo atraktivnost trhu. Konkurenční postavení hotelu je silné nebo průměrné. Průměrné je v turistické sezóně, kdy jsou v provozu levné ubytovny, kterým hotel cenově nemůže konkurovat. Většinu klientely hotelu ale tvoří zahraniční hosté, kteří preferují pohodlí v hotelu, navíc ubytování je pro ně cenově snadno dostupné.

### Pizzerie

- Zde je přitažlivost trhu vysoká. Pizzerie se v posledních letech těší velké oblibě, konkurence roste. Přestože například výše obrátu je stejná jako u největšího konkurenta, konkurenční postavení je spíše slabé. Pizzerie ve Startu byla první pizzerií v Jičíně, ale od té doby zde vyrostla další, které se daří přetahovat zákazníky.

### Aquacentrum

- Přitažlivost trhu je taktéž vysoká. V aquacentru není pouze krytý bazén, ale i sauna, pára, vířivka, tobogan, tedy zařízení využívaná i přes léto. Vzhledem k neexistenci konkurence, jak v Jičíně tak i v blízkém okolí, je konkurenční postavení silné.

### Bowling

- Přitažlivost trhu této moderní zábavy je vysoká a tempo růstu trhu stále roste. Navíc Jičín je město s dlouholetou kuželkářskou tradicí a koná se zde největší turnaj neregistrovaných hráčů v republice. Účastní se ho kolem 900 lidí ročně. Bowling je zábava dost podobá kužлкám, není ale

tak náročná jako kuželky. Je tedy logické, že i bowling se v Jičíně těší velké oblibě. O tom svědčí i turnaj čtyřčlenných družstev, který pokračuje pátým ročníkem. Zatímco v prvním ročníku se zúčastnilo deset týmů, nyní už hraje týmů šedesát, to znamená kolem tří set lidí. To se projevuje i na konkurenčním postavení, které je velice silné, jediný konkurent ve městě bowling ve Startu nemůže nijak ohrozit a další nejbližší bowling je přes dvacet kilometrů daleko.

Z pohledu analýzy GE je zřejmé, že všechny čtyři SBU se nacházejí na přitažlivém trhu, navíc jejich konkurenční postavení je silné. Konkurenční postavení ale nelze přeceňovat, jeho síla je určena absencí konkurence, nebo její slabou úrovní. Tento stav ale nebude trvat věčně, je tedy nutné již nyní zvyšovat kvality služeb a získávat nové zákazníky. Bez konkurenčního boje je tento proces zatím levný. Je žádoucí, aby zákazníci využívali zařízení hotelu Start nikoliv pouze proto, že v Jičíně podobná zařízení nejsou, ale aby ho plně uspokojovaly zde nabízené služby. Budou-li tato zařízení navštěvovat rádi a budou-li odcházet spokojeni s úrovní nabízených služeb, zvýší se tím šance na udržení zákazníka i s příchodem potenciální konkurence.

## **15. Analýza SWOT**

### **15.1. Silné stránky**

#### **Hotel**

- Poloha – Jičín je jednou ze vstupních bran do Českého ráje, který je výrazně se rozvíjícím turistickým centrem. Český ráj patří mezi deset nejnavštěvovanějších míst v České republice a jeho návštěvnost stále stoupá. Navíc se intenzivně jedná o zařazení Českého ráje do seznamu světového kulturního dědictví UNESCO, což by mělo za následek další příliv především zahraničních turistů
- Různé kategorie ubytování – hotel Start nabízí 44 jedno- , dvou- , tří- a čtyřlůžkových pokojů dvou kategorií, a to dvou a tříhvězdičkové
- Dva salonky - pro pořádání různých společenských akcí – firemní školení, firemní akce, zasedání, konference, jednání, rauty a společenské večery – pro 100 a 40 osob
- Zázemí sportovních zařízení – v těsné blízkosti hotelu je sportovní areál s halami a posilovnou, volejbalové kurty, fotbalové hřiště, tenisová hřiště. Ve sportovním areálu se koná mnoho republikových nebo mezinárodních sportovních akcí, jejichž účastníci jsou ubytováni v hotelu Start.
- Zahraniční klientela – zahraniční hosté, převážně z Německa, tvoří kolem 70% klientely hotelu.

#### **Pizzerie**

- Cena – je nižší než ve druhé pizzerii v Jičíně

## **Aquacentrum**

- Jediné aquacentrum v jičínském okrese, v aquacentru jsou 4 plavecké dráhy (25m), plavecký bazén pro děti + brouzdaliště, skokanský bazén, 2 whirlpools, divoká řeka, sauna, parní komora, masáže, 100m tobogán - vše je otevřeno po celý rok

## **Bowling**

- Bowlingová liga Startu – letos probíhá již pátý ročník turnaje v bowlingu. Účastníci se ho čtyřčlenné týmy, kterých se letos přihlásilo šedesát. To znamená kolem tří set lidí, kteří navštěvují bowling pravidelně každý týden. Většina z nich chodí ještě trénovat, což znamená jistých 120 hodin hraní měsíčně. Turnaj se hraje v odpoledních hodinách v týdnu, takže nezabírá atraktivní termíny o víkendech.
- Oblíbenost bowlingu – oblíbenost této zábavy stále roste (například prvního turnaje se účastnilo pouze deset týmů, nyní je to šestinásobek).

## **15.2. Slabé stránky**

### **Hotel**

- Image – bývalí provozovatelé hotelu udělaly Startu špatnou pověst, kterou nevylepšilo ani město, v jehož vlastnictví hotel několik let bez povšimnutí chátral
- Pokoje – vybavení pokojů není hodné tříhvězdičkového označení, ať se jedná o starý nábytek nebo nekulturní sociální zařízení
- Organizační struktura – je nečitelná, zaměstnanci neví, komu jsou zodpovědní za své úkoly. Zodpovídají se obvykle sales managerovi, ten ale nemá kompetence je odměňovat nebo trestat.

- Recepční – pouze jedna ze čtyř recepčních umí kvalitně německy, ostatní se s německými klienty (kteří tvoří téměř 70% klientely hotelu) dohovoří pouze s obtížemi

## **Pizzeria**

- Obsluha – obsluha není příliš rychlá, navíc zajišťuje i donášku pizz na bowling, pokud probíhá akce v salonku, nebývá zvýšen počet číšníků, což se projevuje na délce obsluhy
- Prostředí – nepřívětivé prostředí s rozvrzanými židlemi, již jídelní lístek zelené barvy vzbuzuje nepříjemný pocit v každém zákazníkovi

## **Aquacentrum**

- Bazén – bazén má pouze dvě závodní dráhy, proto zde nemohou být pořádány turnaje v plavání
- Občerstvení – v aquacentru je sice možnost občerstvení, ale od bazénu je celkem daleko

## **Bowling**

- Personál – tvoří ho pouze jeden zaměstnanec, který se stará o bar a zároveň i o chod bowlingu
- Dráhy – nejsou regulérní (jsou krátké, není zde shrnovadlo, kuželky jsou zavěšeny pomocí provazů), není zde tedy možné pořádat turnaje řízené Českou bowlingovou asociací
- Koule – jsou již velmi opotřebované, odlamují se na úchytech, pročež hrozí nebezpečí zranění hráče

### **15.3. Příležitosti**

#### **Hotel**

- Recepční – jako recepční by mohly vypomáhat studentky jazykové školy. Znalosti cizích jazyků současných recepčních jsou na slabé úrovni, zaměstnání studentek by navíc znamenalo snížení nákladů na mzdy.
- Reklama – neexistuje. Hotel by se měl snažit přilákat nové zákazníky, např. nejen skupiny turistů, ale i jednotlivce.
- Vstup ČR do Evropské unie – vstupem ČR do EU se předpokládá příliv zahraničních turistů. Ti budou ale očekávat jistý komfort, na jaký jsou zvyklí. Vedení by tedy mělo již nyní vylepšovat vybavení pokojů a mělo by oslovovat tyto potenciální hosty účinnou reklamou.

#### **Pizzerie**

- Roznáška pizz – jako jediná jičínská pizzerie neposkytuje tuto službu

#### **Aquacentrum**

- Občerstvení – v současné době zde není možnost občerstvení, hosté si na to začínají stěžovat
- Venkovní bazén – v Jičíně je pouze jedno malé koupaliště, které je v letních měsících silně přetíženo

#### **Bowling**

- Turnaj jednotlivců – po velice úspěšném turnaji družstev by i turnaj jednotlivců s velkou pravděpodobností přilákal spoustu hostů

### 15.3.1 Možnosti sportovních packagů pro hotel Start

Velice oblíbeným způsobem získávání hostů i mimo turistickou sezonu jsou package. V Českém ráji se nabízí spousta příležitostí k amatérskému či profesionálnímu sportování. Hotel Start již jisté formy packagů produkuje, když především pro německé hosty zajišťuje průvodce na prohlídky Prachovských skal. Jedná se ovšem pouze o pěší turistiku. Možností pro package je přitom mnoho.

Velmi oblíbenou sportovní činností je cykloturistika, pro kterou jsou v okolí Jičína výborné podmínky. Dalšími možnostmi pro package jsou horolezectví, rafting, tenis, rybolov, golf, squash nebo třeba beach volleyball. Ceny jednotlivých sportovních programů ukazuje tabulka č. 10.

Tabulka č. 10 **Ceník jednotlivých sportovních programů v Českém ráji**

Sportovní program	Měsíce v roce	Minimální věk	Obtížnost	Minimální počet účastníků	Cena za osobu
Raft – pro náročné	březen-květen	18	střední, těžké	8	660,-
Raft – rekreační	březen- květen	12	lehké, střední	8	560,-
Říční rodeo	duben – říjen	12	lehké, střední	7	560,-
Kola – pro náročné	květen – říjen	14	střední, těžké	7	560,-
Kola – rekreační	duben – říjen	12	lehké, střední	7	440,-
Horolezectví	květen – říjen	12	lehké, střední	8	560,-
Turistika	květen – říjen	12	lehké	7	200,-
Rafting – speciál	březen – květen	18	těžké	8	1120,-
Víkend v přírodě	duben – říjen	14	lehké, střední	8	1020,-

Zdroj: interní materiály městského úřadu Jičín

Myslím si, že tvorba sportovních nebo i jiných packagů by mohla přispět k vyšší návštěvnosti hotelu a k větší spokojenosti hostů. Potvrzuje to i vysoký zájem zahraničních turistů o doprovodné služby, jako je třeba provedení po Jičíně a nejbližším okolí.

#### **15.4. Hrozby**

Pro všechny čtyři SBU platí stejné hrozby. Jednou z nich je vstup České republiky do Evropské unie. Po přijetí se v Česku zvýšily náklady na podnikání a nejinak tomu bylo i u hotelu Start. Stouply ceny surovin, porostou mzdy, zpřísnily se hygienické předpisy. S přílivem zahraničních turistů bude nutné vylepšit vybavení pokojů, zvýšit úroveň všech nabízených služeb.

Další hrozbou je konkurence. Kromě pizzerie se zatím zbytek Startu s konkurencí nepotýká, ale je pravděpodobné, že tento stav nevydrží věčně. Hrozbou nejsou pouze domácí konkurenti, ale po připojení ČR k EU i zahraniční. Ti za sebou mohou mít finančně silné skupiny, se kterými bude těžké soupeřit.



## 16. Marketingové plány hotelu Start

Hotel Start se chce stát nejvyšším ubytovacím zařízením v Českém ráji. K tomu mu má dopomoci široká škála služeb nabízených v těsné blízkosti hotelu, jako jsou bowling, aquacentrum či různé sportovní haly a zařízení.

Hotel se zaměřuje na turisty z ciziny, především pak z Německa. Strategie získávání hostů je založena převážně na bázi věrnostních programů. To znamená, že jsou osloveni hosté, kteří v hotelu bydleli již v minulých letech. Jsou kontaktováni novými katalogy a ceníky. Těmto návštěvníkům jsou pak nabízeny různé výhody, např. průvodce po okolí nebo slevy na služby. Dalším způsobem získávání hostů je spolupráce s německými cestovními agenturami, které organizují zájezdy do okolí Českého ráje a za provizi doporučují svým klientům ubytování ve Startu. Vedení se zaměřuje také na ubytování sportovních skupin, např. fotbalistů či házenkářů. Sportovní zázemí je v těsném okolí hotelu, chybí zde zatím rehabilitační centrum, které by mělo být postaveno v horizontu několika měsíců. Ve všech výše popsaných způsobech získávání hostů chce vedení pokračovat i do budoucna. O cílené reklamě se zatím neuvažuje.

Vedení hotelu sází na mladé zaměstnance, povětšinou čerstvé absolventy středních nebo vyšších odborných škol, a to se zaměřením hoteliérství, popř. cestovního ruchu. Aby si tyto zaměstnance udrželo co nejdéle, jsou mzdy navyšovány dle odpracovaných let.

V horizontu několika let plánuje vedení hotelu renovaci pokojů a jejich nové vybavení. Přejít na vícehvězdičkové ubytování není žádoucím, vzhledem k zaměřením na turistickou klientelu, nicméně je zvažován v souvislosti se zaměřením se na sportovní skupiny.

Hotel Start se v Jičíně vinou předešlých vlastníků netěší dobrému jménu. Vedení si dalo nelehký úkol image vylepšit. K tomu by měly pomoci plánované charitativní

akce (např. fotbalové utkání dětí z dětských domovů proti celebritám), které se budou konat pod záštitou hotelu a jejichž účastníci zde budou ubytováni.

## 17. Doporučení marketingové strategie

Zaměření se vedení hotelu na turistickou klientelu je logické a žádoucí, vzhledem k stále rostoucímu turistickému ruchu v Českém ráji. Dvou- a tříhvězdičkové pokoje jsou optimální, jsou pohodlné a příjemné, cenově přijatelné. Nicméně vybavení hotelových pokojů je nevyhovující, zahraniční turisté jsou zvyklí na větší komfort. Nahradit starý nábytek novým považuji za nezbytný krok, který nelze odkládat.

Preferováno mladých zaměstnanců má samozřejmě svoje výhody i nevýhody. Jejich entuziasmus a teoretické vědomosti nahrazují nedostatek zkušeností. Současný tým je ale složený výhradně z mladých lidí, což nepovažuji za optimální řešení, doporučil bych angažování zaměstnance zkušeného jak v oblasti cestovního ruchu, tak v problematice vedení kolektivu. Mnoho současných zaměstnanců navíc nemá znalosti vyžadující jejich postavení. V hotelu, kde přes sedmdesát procent klientely tvoří němečtí turisté, je nepřípustné, aby v recepci pracovali zaměstnanci, kteří neumí německy. Doporučuji tedy přijmout nové recepční, na vedlejší úvazek by mohli vypomáhat třeba studenti jazykové školy.

Z důvodu očekávaného příchodu a růstu konkurence by bylo dobré se již nyní věnovat získávání nových zákazníků. Tento proces je zatím relativně levný právě nyní, kdy konkurenční boj je slabý. Hotelu zatím chybí jakákoli forma reklamy. Jedinou propagací jsou internetové stránky a prospekty. Vedení by mohlo spolupracovat nejen s německými, ale i s českými cestovními kanceláři a pokoušet se získávat i české klienty.

Za největší nedostatek považuji absenci plánů a cílů do budoucna. Vedení se zabývá pouze současností, ale vytyčení cílů či poslání chybí. Zatím to nijak moc nevadí, ale čím dříve přijde změna v myšlení vedení, tím lépe pro celou organizaci. Stanovením cíle a správné strategie k jeho dosažení by se hotel nemusel bát žádných konkurenčních tlaků, jeho současné postavení na trhu je totiž dominantní.

## 18. Závěr

V této práci jsem se věnoval hotelu Start. Rozebral jsem jeho slabiny, silné stránky, příležitosti i potenciální hrozby. Zkoumal jsem, zda podnikání závislé na turistickém ruchu je v oblasti Českého ráje, konkrétně v Jičíně, atraktivní. Také jsem se zajímal o konkurenci. Informace, které měly sloužit k zodpovězení těchto otázek i otázek, jež jsem si položil na začátku práce, jsem získával konzultacemi s vedením hotelu, dále z vlastních zkušeností (pracoval jsem zde jako sales manager, který se stará o klienty, byl jsem tedy v přímém kontaktu s hosty) a v neposlední řadě rozhovory s klienty. Myslím, že z informací, které jsem získal, mohu směle vyvodit závěr, že hotel Start má všechny předpoklady k dalšímu rozvoji v budoucnu. Samozřejmě že i ve Startu je co vylepšovat, ale vedení hotelu se nebrání změnám ani finančně náročným investicím, snaží se aktivně všechny nedostatky eliminovat. Chybí sice pořádné srovnání s konkurencí, která v Jičíně prakticky neexistuje, ale výmluvný je fakt, že hosté a turisté se do Startu rádi vracejí, a to nikoli z důvodu absence podobných zařízení v okolí, ale protože jsou nabízenými službami uspokojováni. Otázkou je, jak hotel ovlivní vstup České republiky do Evropské unie. Nicméně již v současnosti tvoří přes sedmdesát pět procent klientely zahraniční turisté, takže nároky cizinců vedení jistě nepřekvapí.

Marketingové analýzy jsou krokem, který pouze popíše postavení organizace na trhu, ukáže jen směr, kterým by se měla ubírat. Je to nezbytný krok ke stanovení správné strategie, která je nutná k dosažení úspěchů firmy. Hotel Start má výbornou výchozí pozici na trhu, je pouze na něm, zda toho dokáže v budoucnu využít.

### **Seznam použité literatury:**

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| [1] Adrian Payne      | MARKETING SLUŽEB<br>Grada Publishing, Praha 1996, ISBN 80-7169-276-X   |
| [2] Philip KOTLER     | MARKETING MANAGEMENT<br>Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-7169-600-5                                       |
| [3] Ludmila JANEČKOVÁ | MARKETING SLUŽEB<br>Grada Publishing, Praha 2000, ISBN 80-7169-995-0   |
| [4] Kenneth BERNHARDT | CASES IN MARKETING MANAGEMENT<br>Business Publication Inc., Homewood, Illinois USA<br>1992, ISBN 0-256-03676-4 |
| [5] Iveta HORÁKOVÁ    | MARKETING V SOUČASNÉ SVĚTOVÉ PRAXI<br>Grada Publishing, Praha 1992, ISBN 80-85424-83-5                         |
| [6] Simon MAJARO      | ZÁKLADY MARKETINGU<br>Grada Publishing, Praha 1996, ISBN 80-7169-297-2   |

### **Další zdroje:**

- 1) Interní materiály hotelu Start
- 2) Interní materiály města Jičín
- 3) [www.hotelstart.cz](http://www.hotelstart.cz)
- 4) [www.jicin.org](http://www.jicin.org)

**Seznam příloh:**

1. Prospekt hotelu Start
2. Nabídka hotelu ve třech jazycích
3. Nabídka hotelu pro rok 2005
4. Jízda na raftech
5. Nabídka pro holandské turisty
6. Nabídka specialit
7. Cenová kalkulace rautu pro 300 osob